



## Les entreprises au Royaume-Uni

Beatrice Appay

### ► To cite this version:

Beatrice Appay. Les entreprises au Royaume-Uni. Formations et emplois qualifiés. Les transformations dans le bâtiment en France et au Royaume-Uni, Plan Construction, pp.105-128, 1987, 2-1108-5353-0. halshs-00914382

**HAL Id: halshs-00914382**

**<https://shs.hal.science/halshs-00914382>**

Submitted on 5 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Ref: Appay, Beatrice (1987) Les entreprises au Royaume-Uni. In *Formations et emplois qualifiés. Les transformations dans le Bâtiment en France et au Royaume-Uni*. Paris: Plan Construction, pp. 105-128.

---

## **Chapitre 1**

### **Les entreprises au Royaume-Uni**

---

## **LES ENTREPRISES ET LE MARCHÉ**

### **1. La structure du secteur**

#### **1.1. Le gros oeuvre et le second oeuvre: des catégories non-pertinentes du point de vue international**

En France, il est fréquent d'analyser la structure du secteur du bâtiment en distinguant le sous-secteur du gros oeuvre de celui du second oeuvre. Mais cette distinction n'est pas pertinente au Royaume-Uni: il n'y a pas d'équivalent de ce qu'on appelle le "gros oeuvre". Ni la Standard Industrial Classification, ni les statistiques du ministère de l'Environnement (Department of the Environment) n'utilisent ces catégories (5).

Du point de vue linguistique, il est possible de trouver des expressions proches ou des périphrases. En anglais le terme "main structure" est la traduction la plus proche de "gros oeuvre", mais il est peu utilisé: il fait référence à la nature concrète du produit et non à l'organisation des entreprises ou à leur répartition en sous-secteurs; de même, l'équivalent le plus proche du terme de "second oeuvre" ne fait pas référence à un sous-secteur mais à des métiers (finishing trades) (6). Aucun de ces deux termes ne fait référence implicitement ou explicitement à la structure du secteur.

## **1.2. L'organisation transversale des grandes entreprises**

Ces décalages viennent d'une différence de structure des entreprises qui ne peuvent pas être classées selon ces catégories. Contrairement à la France où les entreprises générales sont le plus souvent des grandes entreprises de gros oeuvre qui sous-traitent le second oeuvre, on observe au Royaume-Uni une organisation transversale des grandes entreprises. Elles interviennent en amont du processus de production comme toutes les entreprises générales, mais contrairement à la France elles ne se limitent pas au gros oeuvre pour ce qui est de l'intervention directe dans la construction et utilisent de façon variable la sous-traitance.

## **1.3. Les entreprises générales et les entreprises spécialistes**

Pour analyser la structure du secteur, le Department of the Environment distingue les entreprises générales des entreprises spécialistes.

Les entreprises générales, sont subdivisées en "builders" et "contractors". Le critère de différenciation porte essentiellement sur leur type dominant de réseau contractuel plutôt que sur la taille de l'entreprise. Globalement les builders ont un contact commercial direct avec le client sans passer par l'offre publique et les "contractors" traitent les appels d'offre (tenders). Du point de vue de leur taille les builders ont tendance à être plus petits que les contractors: 97,1% ont moins de 25 employés, 2,5 % de 25 à 114 et 0,4% plus de 115 pour les builders et respectivement 84,4%, 10,6% et 5% pour les contractors (voir tableau 1). En outre les entreprises (grandes ou petites) prennent fréquemment la double appellation puisqu'elles utilisent les deux réseaux.

De leur côté, les entreprises spécialistes sont souvent en situation de sous-traitance par rapport aux entreprises générales, mais elles peuvent aussi utiliser les deux réseaux contractuels relevant de leur spécialité.

**Tableau 1: Les entreprises du BTP en Grande Bretagne par taille et type d'entreprise (1983)**

	1 à 24	25 à 114	+ 115	Total
Builders	62.422 97,1%	1.576 2,5%	278 0,4%	64.276 100%
Contractors	3.004 84,4%	376 10,6%	181 5,0%	3.561 100%
S/T Ent. Générales	65.426 96,4%	1.952 2,9%	459 0,7%	67.837 100%
Ent. T.P.	2.120 84,5%	293 11,6%	97 3,9%	2.510 100%
Spécialistes	87.976 97,5%	2.001 2,2%	272 0,3%	90.249 100%
TOTAL	155.522 96,8%	4.246 2,6%	828 0,5%	160.596 100%

Source: Tableau établi à partir des statistiques du Department of the Environment, 1984, o.c.

#### **1.4. La transformation de la structure industrielle et le développement de la sous-traitance: une flexibilité organisée**

La transformation du tissu industriel s'est produite selon deux étapes distinctes au cours de la dernière décennie: tout d'abord un phénomène de compression avec une diminution de toutes les catégories d'entreprise puis une prolifération des plus petites unités de production.

Au début de la crise économique, malgré une forte diminution du nombre des entreprises, la structure industrielle est restée stable entre 1974 et 1977, avec 92,4 % de petits établissements de 1 à 24 salariés, 6,2% de 25 à 114 et 1,4% d'entreprises de plus de 115 salariés. La compression industrielle touchait donc l'ensemble des établissements, quelle que soit

leur taille (7).

Mais dès 1978 on a vu s'instaurer un changement de type structurel: le nombre de moyennes et les grandes entreprises a continué à diminuer, tandis que les petites entreprises se multipliaient (voir tableau 2). Le nombre global d'entreprises dans le bâtiment est passé de 83.000 en 1976 à 91.000 en 1978, 113.000 en 1980, 161.000 en 1983. Le nombre des petites entreprises est passé de 77.000 en 1976 à 85.000 en 1978, 108.000 en 1980, 155.000 en 1983.

En sept ans, le nombre des petites entreprises a doublé et la physionomie du secteur du bâtiment a radicalement changé, passant d'un secteur ayant un nombre relativement peu élevé de petites entreprises à une prolifération de ces dernières (même si cela n'atteint pas les seuils connus en France où il y a plus de 300.000 petites entreprises dans le bâtiment, voir infra).

**Tableau 2: Evolution de la structure du BTP en Grande Bretagne, par taille d'entreprise (1978-1983)**

(salariés)	1978 (entreprises)		1983 (entreprises)		1978-83 (entreprises)	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%
1 à 24	85.362	93,3%	155.522	96,8%	+ 70.160	+ 82,2%
25 à 114	5.032	5,5%	4.246	2,6%	- 786	- 15,6%
+ 115	1.126	1,2%	828	0,5%	- 298	- 26,5%
TOTAL	91.520	100,0%	160.596	100,0%	+ 69.076	+ 75,5%

Source: A partir de Housing and Construction Statistics, Department of the Environment

Ce phénomène qui va dans le sens d'une plus grande flexibilité de l'appareil productif traduit, comme nous allons le voir, une transformation des modes de gestion de la main d'oeuvre vers une plus grande malléabilité de la main-d'oeuvre et nous verrons que si cela détruit certains blocages cela ne se fait pas sans introduire de nouveaux problèmes. Ainsi que nous allons le voir à travers l'analyse des entreprises, ce phénomène se produit en fonction de stratégies précises et de nouveaux modes de gestion de la main-d'oeuvre qui prennent en compte le management d'une sous-traitance en cascade, avec des conséquences importantes sur la formation professionnelle qui risque d'être déplacée vers les petites unités de production.

## **2. Les stratégies des entreprises**

L'analyse des entreprises enquêtées indique, selon leurs évolutions au cours des dix dernières années et en période de crise aigue du secteur, des politiques prioritaires d'adaptation au marché. Cette adaptation est généralement recherchée par une flexibilité accrue qui a une double dimension: l'une porte sur les modes d'intervention sur le marché, l'autre sur la gestion de la main-oeuvre.

### **2.1. Diversification et contrôle du marché: vers le "management fees" et une sous-traitance maximale**

Une flexibilité accrue est souvent recherchée dans une stratégie de diversification des activités. Les grandes entreprises se caractérisent par la multiplicité de leurs activités du point de vue de la nature des produits, des secteurs d'intervention, du rayonnement géographique, du type de travaux et de la taille des contrats.

D'après nos observations, leur champ et leur type d'intervention sont beaucoup plus variés que leurs équivalents français.

### 2.1.1. La diversité des activités

L'entreprise H (Contractor), a un chiffre d'affaires de 1.800 millions de livres sterling en 1984. Elle construit des logements collectifs et individuels (immeubles, lotissements, maisons individuelles), des bâtiments de l'industrie et du commerce (usines, entrepôts, bureaux), des équipements publics et privés (hôpitaux, écoles, universités, banques, etc.).

En plus de ces activités de construction, elle intervient dans les secteurs suivants:

- l'investissement, en particulier avec l'achat de terrains. (...**"Nous cherchons continuellement à investir pour étendre notre activité"**...) Tous les employés y participent et la direction a mis au point un système de primes pour ceux qui aident l'entreprise à trouver de nouvelles affaires;
- la gestion de biens immobiliers qu'elle a construits (la location et la vente des immeubles, bureaux, surfaces commerciales);
- la recherche appliquée. L'entreprise dispose d'un laboratoire de recherche sur le béton armé et les travaux de structure. Ce laboratoire a une activité de conseil au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur.
- la location et l'entretien de matériel de chantier.

Le rayonnement géographique de cette entreprise va du régional à l'international avec beaucoup d'activités en Europe (en France en particulier) et au Moyen-Orient.

Les travaux effectués se sont diversifiés au cours de ces dernières années pour passer du neuf, qui est encore l'activité principale, à la réhabilitation et à la rénovation.

La gamme des contrats est très large. Elle va du plus grand au plus petit avec une activité de builder et un contact direct avec une clientèle privée: le plus petit contrat en 1985 a été de 20.000 livres pour la rénovation d'une maison individuelle.

On retrouve cette diversité des activités dans les entreprises générales de plus petite taille:

L'entreprise T (Builder and Contractor) a un chiffre d'affaires de 8 millions de livres sterling, en 1984.

Elle construit des logements individuels et collectifs, des bâtiments de

l'industrie et du commerce, des équipements publics et privés:

..."Nous sommes prêts à tout construire des écoles, des maisons de retraite, des stations-service, des bureaux, des maisons individuelles, des lotissements, des immeubles": ... "We will build anything."...

Elle a aussi une activité d'investissement et de conseil.

Son rayonnement géographique s'est élargi du local au régional. Au début, elle travaillait uniquement dans une petite localité du nord de Londres. Maintenant elle étend son activité à plusieurs comtés.

Cette entreprise a débuté en faisant des travaux de réparation et de dépannage(jobbing) pour passer ensuite à la construction neuve. Depuis 8 ans avec la récession de cette activité, elle intervient dans la rénovation et la réhabilitation.

La gamme des contrats est très large: de 50.000 livres à 3 millions de livres.

Le petit builder ne fait pas exception à la règle de la diversification dans la mesure de ses possibilités:

L'entreprise P (builder) a un chiffre d'affaires de 4 millions de livres en 1984.

Elle construit des logements et des bureaux.

Elle a également une activité d'investissement.

Son espace d'intervention est plus réduit. Il se limite à la localité.

Les travaux qu'elle fait sont variés: neuf, rénovation, réparation, entretien.

La gamme des contrats est maximale et va de quelques livres sterling à 300.000. (... "From a broken window up to £300.000"....). Ils se répartissent de la manière suivante par rapport au chiffre d'affaires:

10% du CA sont des contrats de moins de 1.000 livres,

25% du CA sont des contrats de 1.000 à 5.000 livres,

65% du CA sont des contrats au dessus de 5.000 livres.

Les entreprises générales qui ont fait l'objet de cette enquête ont comme trait commun principal une politique de diversification maximale des activités du point de vue de leur nature et de leurs dimensions. Le champ de cette diversification diffère bien entendu selon la taille de l'entreprise,



mais cela peut signifier aussi l'abandon de secteurs non rentables où l'entreprise n'est plus compétitive (ce fut le cas de l'entreprise H qui a cessé son activité dans les travaux publics). Toutes ont des activités de construction de gros oeuvre et de second oeuvre, avec le développement des activités d'investissement, de rénovation et de réhabilitation.

### **2.1.2. Vers des grandes entreprises sans ouvrier?**

On voit apparaître, parallèlement à cette diversification des activités qui se produit dans plusieurs directions, un profond changement dans les modes d'intervention qui structurent de nouvelles relations entre les acteurs de la filière. Suite à la recherche d'un transfert en amont de la valeur ajoutée, une nouvelle pratique de contrôle des marchés s'est développée: c'est le "management fees" qui rémunère une expertise dans la conception de l'ouvrage et dans l'encadrement de l'exécution; du point de vue de la main-d'oeuvre des grandes entreprises qui étaient "tout corps d'état" et qui avaient une main-d'oeuvre importante, sont en train de devenir des grandes entreprises sans ouvrier:

**(L'entreprise H)**

... "Ca a commencé dans ce pays il y a une dizaine d'années avec la construction de (...) à Londres. C'était un très grand chantier. On n'y a pas fait le moindre travail d'exécution dessus. Tout a été sous-traité. Même le gros oeuvre, c'est (...) qui s'en est occupé (une autre grande entreprise générale). Maintenant notre chiffre d'affaires comprend une très large part de "management fees". Dans ce cas de figure une entreprise générale est choisie pour construire un ouvrage mais, en fait, elle n'en fera pas le moindre bout avec sa propre main-d'oeuvre tout en ayant le contrôle total de la production."...

Ainsi que nous allons le voir cette stratégie de contrôle du marché fonctionne avec une stratégie de réduction maximale (même pour le gros oeuvre) de la main-d'oeuvre d'exécution au sein de l'entreprise qui se spécialise dans l'expertise du contrôle du marché et de l'encadrement des chantiers, la ligne de démarcation entre la maîtrise d'oeuvre et la maîtrise d'ouvrage n'étant pas aussi nette qu'en France.

## **2.2. L'évolution des entreprises spécialistes**

Parmi les entreprises spécialistes enquêtées, deux grandes tendances se dessinent: soit une recherche de diversification pour échapper à une position de subordination due à la sous-traitance, soit une politique de spécialisation dans des créneaux pointus où l'entreprise a une relative position de force.

### **2.2.1. De la prestation de service à l'entreprise générale**

La recherche de diversification concerne cette entreprise de gros-oeuvre (bricklaying) qui a cent cinquante ouvriers qualifiés et une cinquantaine de manoeuvres. Traditionnellement elle a surtout une activité de sous-traitance qui est réduite à la vente de la force de travail (labour only).

..." Notre activité, c'est principalement le travail de maçonnerie. On fait le travail sans fournir le matériel ni intervenir sur l'organisation du chantier"...

Les entreprises générales gardent le contrôle de la conception, de l'organisation et de l'approvisionnement des matériaux et de l'outillage sur les chantiers. L'entreprise sous-traitante fournit la main-d'oeuvre.

Pour échapper à cette subordination extrême, la politique de cette entreprise consiste à essayer de diversifier ses activités en cherchant à devenir à son tour une entreprise générale:

..."Nous voulons devenir le builder. On pourra alors fournir le travail, le matériel, l'encadrement, tout à la fois."...

Avec cette nouvelle orientation vers des activités d'entretien et des travaux d'agrandissement ou d'aménagement de maisons individuelles, l'entreprise vient d'embaucher un ingénieur et deux compagnons charpentiers-menuisiers. Pour les autres corps de métier, ils font appel à des travailleurs indépendants.

..."C'est une tentative pour essayer de devenir une entreprise générale (building/contracting company). Notre base, c'est toujours la maçonnerie en sous-traitance. Mais nous voudrions devenir une

entreprise qui ne reçoit pas son travail en seconde ou troisième main. On veut être en contact direct avec le client"....

Leur chiffre d'affaires était de 1.600.000 livres en 1984. Il a quadruplé depuis 1980. La taille des contrats va de 10.000 à 600.000 livres; 75% de leur chiffre d'affaires est réalisé avec de gros contrats.

### **2.2.2. Vers une fonction d'expertise**

La spécialisation accrue est liée à un développement de la capacité d'expertise. Elle correspond à une politique d'intervention sur le marché liée à une recherche de performance dans un créneau suffisamment pointu pour que la compétition n'oblige pas l'entreprise à réduire ses marges bénéficiaires. C'est le cas de l'entreprise B. Avec une centaine d'employés dont une partie est constituée d'ouvriers très qualifiés, cette entreprise a choisi la spécialisation. Elle intervient uniquement dans l'industrie et le commerce et effectue des installations électriques de haut de gamme. Loin d'être cantonnée à la prestation de service, elle a son propre bureau d'études et exerce une fonction d'expertise, de conception et de réalisation, dans les projets qui lui sont confiés.

Ainsi, même en situation de sous-traitance, cette entreprise garde la maîtrise de la conception pour la part de travail qui lui revient, de l'organisation du travail et de l'approvisionnement des matériaux sur les chantiers. Compétitifs sur des projets innovants, ils ne le sont pas sur des travaux plus standardisés et répétitifs. Ils se trouvent donc exclus de certains marchés:

..."Nous ne serions pas compétitifs dans le logement par exemple. Jusqu'à présent cela ne nous a pas intéressés. C'est un travail trop répétitif et peu intéressant pour nos ouvriers."...

Ce choix a été possible parce que, depuis une vingtaine d'années, l'entreprise mène une double politique de spécialisation-expertise et de gestion d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et stable. Le créneau est suffisamment intéressant pour que cette entreprise n'ait pas eu à changer de politique, ce qu'elle pourrait faire si le marché se modifiait:

..."Nous avons été capables de trouver suffisamment de travail sans avoir à faire du logement. Cela pourrait changer. S'il n'y

avait plus assez de travail dans la construction industrielle et commerciale, il faudrait bien s'y mettre pour survivre."...

Mais cela supposerait un changement important dans sa politique de gestion de sa main-d'oeuvre et de qualification de son personnel.

## **LA MAIN-D'OEUVRE ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

### **1. Les politiques de main-d'oeuvre et l'évolution des structures de l'emploi**

#### **1.1. Une double tradition de multicom pétence et spécialisation**

##### **1.1.1. La tradition du "tout corps d'état" dans les grandes entreprises**

Les entreprises générales (même les très grandes) ont une tradition d'intervention directe sur la construction de l'ensemble de l'ouvrage. De ce fait leur main-d'oeuvre est constituée de tous les corps d'état.

Par exemple l'entreprise H utilise plus de onze corps d'état du bâtiment, du gros oeuvre et du second oeuvre: les maçons-briqueteurs, les tailleurs de pierre, les charpentiers-menuisiers, les peintres, les plâtriers, les plombiers-chauffagistes, les électriciens, les grutiers, les ferrailleurs, les bétonneurs, les ferrailleurs. Les trois métiers les plus représentés sont les charpentiers-menuisiers, les maçons-briqueteurs et les plombiers-chauffagistes. Chacun de ces corps d'état représente respectivement 24%, 14% et 7% des ouvriers qualifiés directement employés par l'entreprise. En 1980, la structure de la main-d'oeuvre de cette grande entreprise a un taux d'encadrement très élevé. Néanmoins les catégories ouvrières sont encore majoritaires et représentent 55,0% des salariés, au sein desquelles les ouvriers qualifiés représentent 61% (voir tableau 3).

**Tableau 3: La structure de l'emploi dans une grande entreprise britannique (1980)**

Catégories de personnel	effectifs	%	%	%
Personnel de direction	162	21.7		
Architectes, métteurs, ingénieurs	47	6.3		
Techniciens	245	32.8		
Dessinateurs	3	0.4		
Employés de bureau et personnel commercial	290	38.8		
Sous-total	747	100.0		40.4
Contremaîtres	86			4.6
Maçons-briqueteurs	86	14.0		
Taillieurs de pierre	1	0.2		
Charpentiers/menusiers	150	24.4		
Peintres	12	2.0		
Plâtriers	2	0.3		
Plombiers et chauffagistes	45	7.3		
Electriciens	25	4.1		
Grutiers	13	2.1		
Conducteurs d'engins	37	6.0		
Ferrailleurs	35	5.7		
Bétonneurs	34	5.5		
Mécaniciens	36	5.8		
Autres OQ	139	22.6		
Sous-total OQ	615	100.0	61.0	33.3
OS	400		49.0	21.7
Sous-total ouvriers	1015		100.0	55.0
Total	1848			100.0

### **1.1.2. La multicompétence des entreprises générales**

Même les petites entreprises n'échappent pas à cette tradition du "tout corps d'état". Le builder D qui a un chiffre d'affaires de 250.000 livres. Il emploie 11 personnes:

- 1 directeur
- 1 assistant technique
- 1 employée de bureau
- 1 contremaître (maçon-briqueur)
- 2 plombiers
- 1 menuisier
- 1 plâtrier
- 1 peintre
- 1 manoeuvre
- 1 apprenti.

Dans cette entreprise, cinq corps de métiers sont représentés, ce qui se retrouve chez la plupart des builders.

### **1.1.3. La spécialisation par métier**

Dans les entreprises spécialistes, la tradition est au corps de métier unique. Elles sont spécialisées à partir de la qualification de leur main-d'oeuvre et, la plupart du temps, elles n'utilisent qu'une seule catégorie d'ouvriers qualifiés, soit des maçons-briqueurs, soit des plombiers, soit des électriciens. C'est le cas de toutes les entreprises spécialistes qui ont fait l'objet de cette enquête. Les différences ont plutôt porté sur les modes de gestion de main-d'oeuvre par le salariat ou par le travail "indépendant".

## **1.2. Les nouvelles politiques de l'emploi: vers une sous-traitance en cascade de la main-d'oeuvre**

### **1.2.1. La recherche de flexibilité des grandes entreprises et la réduction de leurs effectifs ouvriers: l'extériorisation du risque**

Dans les grandes entreprises, les politiques de diversification des activités ont été élaborées dans la perspective d'une recherche de flexibilité optimale par le développement d'une politique de sous-traitance

de la main-d'oeuvre:

(Contracts manager, entreprise H)

..."Nous sommes maintenant complètement orientés vers la sous-traitance (completely subcontracting orientated). C'est bien mieux pour nous que quelqu'un d'autre se charge de licencier les ouvriers quand le chantier se termine. Maintenant tous nos grands chantiers fonctionnent comme ça.

Une fois que l'on a obtenu le contrat, le travail à faire est divisé selon les corps de métier, charpente, maçonnerie, etc. On lance ensuite un appel d'offre pour chaque spécialité. Plusieurs propositions nous parviennent en retour. On discute alors pour savoir qui aura quoi. L'entreprise, qui obtient le marché dans sa spécialité fournit toute la main-d'oeuvre nécessaire. Elle doit s'adapter à notre plan de travail. L'avancement des travaux est vérifié toutes les deux ou trois semaines.

Nous avons gardé des ouvriers directement employés par l'entreprise pour qu'ils s'occupent des chantiers plus petits ou spéciaux, comme par exemple le réaménagement de cet hôtel qui a voulu garder son activité pendant les travaux. Cela nous permet une plus grande souplesse. Dans certaines circonstances, cela permet aussi de ne pas être à la merci d'une entreprise spécialiste qui ferait défaut aux engagements pris"....

Cette politique de sous-traitance conduit à la réduction des effectifs ouvriers sans avoir de baisse d'activité et surtout à un changement profond dans la structure de la main-d'oeuvre. D'après nos données, dans l'entreprise H, il y a eu une réduction de 58,5% d'ouvriers au cours de ces cinq dernières années. Ce phénomène est encore plus fort avec les ouvriers qualifiés (-63,7%) (voir tableau 4). L'encadrement a au contraire progressé: les cadres et ETAM de 2,4% et les contremaîtres de 41,2%. Au cours de cette période la structure de l'entreprise s'est inversée: le taux d'encadrement est passé de 45% (contremaîtres compris) à 68%. Augmentation de l'encadrement et forte diminution du personnel d'exécution, la baisse globale des effectifs est considérable et proche de 30%. Ces chiffres mettent en lumière le développement d'une politique de réorganisation des activités et de restructuration de la main-d'oeuvre

salariée, par le développement de la prescription et l'accroissement de la sous-traitance dans un phénomène d'extériorisation de la main-d'oeuvre parallèlement au maintien d'un noyau ouvrier permanent permettant de pallier les inconvénients de la sous-traitance(8).

**Tableau 4 : Evolution de la structure de l'emploi dans une grande entreprise britannique (1980-1984)**

	1980		1984		1980-84	
	nb	%	nb	%	nb	%
Cadres ETAM	747	40,4%	765	58,5%	+18	+2,4%
Contremaîtres	86	4,6%	124	9,5%	+38	+41,2%
OQ	615	33,3%	223	17,0%	-392	-63,7%
OS	400	21,7%	198	15,0%	-202	-50,5%
Total ouvriers	1015	55,0%	421	32,0%	-594	-58,5%
TOTAL	1848	100,0%	1310	100,0%	-538	-29,1%

### 1.2.2. Les entreprises sous-traitantes et le développement du faux travail indépendant.

Les entreprises spécialistes ont trouvé, à leur tour, le moyen de réduire les contraintes du salariat. Tout en assurant l'approvisionnement en main-d'oeuvre des entreprises générales, elles ont reporté le risque sur les travailleurs eux-mêmes en développant ce qui peut être considéré comme la sous-traitance de la sous-traitance: elles ont utilisé le "travail indépendant". La plupart des ouvriers de ces entreprises sont "self employed" (SE): ils ont le statut d'indépendant, mais ils travaillent à plein temps pour l'entreprise (9). Cette pratique s'est considérablement développée au cours de ces dernières années. Elle permet d'échapper aux



lois sur le travail salarié et aux règles syndicales. Cela représente une perte des avantages acquis à travers le salariat (10).

Les syndicats n'ont pas d'emprise sur cette nouvelle catégorie d'ouvriers, ce qui affaiblit considérablement leurs moyens de pression sur le patronat et limite leur capacité de négociation. La flexibilité est maximale: en cas de récession l'entreprise diminue son activité sans avoir à entamer des procédures de licenciement; en cas de surcharge de travail, elle embauche des ouvriers indépendants ou propose des heures supplémentaires à ceux qu'elle utilise déjà et ceci dans des limites bien supérieures à ce que l'on observe habituellement avec le salariat. Parmi les self employed interrogés, beaucoup apprécient de pouvoir faire des semaines de 60 heures quand c'est possible. Mais ces nouvelles procédures de gestion de la main-d'oeuvre suppose l'existence d'ouvriers disponibles sur le marché du travail et non un état de plein emploi. C'est bien le cas depuis 1980, puisqu'en 3 ans la réduction du nombre d'emplois salariés dans le bâtiment a mis au chômage près de 200.000 ouvriers (11). Une partie d'entre eux a pu réintégrer le marché de l'emploi par la voie du travail indépendant.

Ce phénomène est explicite à travers l'analyse de la main-d'oeuvre des entreprises spécialistes. On prendra l'exemple de cette entreprise de gros oeuvre qui avait déclaré employer cent cinquante maçons-briqueteurs et une cinquantaine de manoeuvres. L'analyse des documents comptables révèle que seulement 23 ouvriers qualifiés sont salariés et 127 sont "indépendants"; parmi les ouvriers spécialisés 2 sont salariés et 46 sont "indépendants". Au total, seulement 12,6 % de la main-d'oeuvre de cette entreprise est salariée (voir tableau 5). Cette entreprise qui a eu une augmentation considérable de son activité et quadruplé son chiffre d'affaires depuis 1980. Elle a créé quelques emplois salariés en embauchant 9 ouvriers qualifiés supplémentaires entre 1982 et 1985 mais elle a surtout fait appel à des travailleurs indépendants: 93 ouvriers qualifiés et 30 ouvriers spécialisés ont été "embauchés". Au total, dans cette entreprise, les emplois salariés ont progressé de 56% et les emplois indépendants de 246% (voir tableau 5).

Ce phénomène a été mis en évidence grâce à l'enquête auprès des

entreprises spécialistes. Mais il a été massivement nié par les représentants des grandes entreprises qui ont presque toujours déclaré que les ouvriers des entreprises sous-traitantes sont en situation d'emploi salarié. Si on leur demande s'ils ont consulté les documents leur permettant de connaître exactement le statut de ces ouvriers, la réponse est le plus souvent: "non". En fait, il semble qu'ils préfèrent ne pas savoir ce qui se passe puisque ce n'est plus de leur responsabilité. Pourtant nous verrons que ces faits ont des conséquences importantes sur les politiques de formation et l'avenir de la formation professionnelle au Royaume-Uni.

**Tableau 5: Le développement de la sous-traitance des ouvriers dans une entreprise spécialiste (1982-1985)**

	1982	1985	1982-1985	
Directeurs	2	2	=	
Ingénieurs	0	2	+2	
Employés	1	1	=	
Total cadres/ ETAM	3	5	+2	
OQ	14	23	+9	+64%
OQ (SE)	34	127	+93	+273%
Total OQ	48	150	+102	
OS	2	2	=	
OS(SE)	16	46	+30	+188%
Total OS	18	48	+30	
Total ouv. sal.	16	25	+9	+56%
Total ouv. (SE)	50	173	+123	246%
Total Ouvriers	66	198	+132	+200%
TOTAL	69	203	+134	

### **1.3. Les limites de la flexibilité**

D'un côté, elles sont inhérentes aux inconvénients de la sous-traitance ce qui se traduit, comme nous l'avons vu, par le maintien d'un noyau réduit d'ouvriers au sein des grandes entreprises. Mais de l'autre côté, cela se double d'un phénomène plus paradoxal.

#### **1.3.1. Les paradoxes d'une situation de domination: les écarts de rémunération**

Même s'ils sentent confusément qu'à long terme et collectivement cette pratique du non-salariat peut se retourner contre eux, pour l'instant les ouvriers indépendants interrogés semblent plutôt satisfaits. Comment cette adhésion peut-elle exister? Le point central semble être la question du salaire.

Dans les grandes entreprises on observe une politique de stabilisation d'un noyau réduit d'ouvriers, stabilisation qui est obtenue par l'accumulation des avantages acquis (retraites, maladie, intempéries, conditions de travail, promotion interne, etc.). Mais ils ont des salaires relativement réduits. D'après notre enquête, les ouvriers qualifiés salariés d'une grande entreprise sont payés en moyenne 5 à 15% au dessus des grilles de salaires négociées dans la branche, alors que dans les entreprises spécialistes on observe des rémunérations de 35% jusqu'à 85% au dessus des accords de branche. En comptant les possibilités élargies d'heures supplémentaires, charges sociales déduites, les écarts de rémunération entre les ouvriers salariés d'une grande entreprise et les ouvriers "indépendants" d'une entreprise spécialiste peuvent aller du simple au double. L'attraction exercée par les entreprises spécialistes est un thème qui a été spontanément abordé dans presque tous les entretiens: "elles attirent hors des grandes entreprises les bons ouvriers et les autres en leur proposant des rémunérations plus élevées". Mais ces observations sont restreintes et ne permettent pas de présager du maintien de ce niveau de rémunération pour les ouvriers indépendants.

#### **1.3.2. Le rapport nationaux/immigrés: une réserve de main-d'oeuvre peu extensible**

Les formes d'assouplissement du rapport salarial que nous venons d'analyser prennent place dans une histoire de la main-d'oeuvre propre au

Royaume-Uni où, contrairement à d'autres pays d'Europe et la France en particulier, les ouvriers du bâtiment sont en très grande majorité des nationaux, même dans le gros oeuvre et dans les emplois à faible niveau de qualification. D'après l'enquête de l'OPCS la proportion d'immigrés dans le bâtiment est à peine supérieure à 10% (12). Nous rappellerons que cela n'a pas toujours été le cas puisque les Irlandais ont, un temps, joué le rôle de réserve de main-d'oeuvre bon marché pour les travaux pénibles. Mais, cela se passait au siècle dernier (13).

### **1.3.3. L'affaiblissement du pouvoir syndical et la dé-salarisation**

Ainsi que nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, le bâtiment britannique a connu une organisation ouvrière importante avec un pouvoir syndical puissant, même dans le bâtiment: le taux de syndicalisation atteignait atteint 46% en 1948, ce qui le mettait presque à égalité avec le secteur manufacturier (51%)(14). Cette syndicalisation a fortement baissé, mais cela s'est produit essentiellement entre 1948 et 1968 puisque les taux sont descendu aux alentours de 30% pour s'y maintenir jusqu'à nos jours.

La recherche de flexibilité de la main-d'oeuvre passe par des stratégies visant à contourner les organisations ouvrières qui, bien qu'elles-mêmes soient en crise, ne sont encore complètement déstructurées (15).

Aussi bien dans les grandes entreprises à main-d'oeuvre réduite que dans les entreprises sous-traitantes sans salarié, on observe le détournement des systèmes de protection ouvrière avec une extériorisation du risque et une maximisation de la flexibilité de la main-d'oeuvre par l'atomisation. Mais cette flexibilité trouve ses limites du fait de l'existence d'une réserve de main-d'oeuvre peu extensible: si le rapport salarial se dégrade du point de vue social, pour l'instant les rémunérations pratiquées semblent attirer la main-d'oeuvre hautement qualifiée du côté de la sous-traitance. Ces contradictions peuvent évoluer de différentes manières et il est bien difficile d'en préjuger. Néanmoins, elles ont déjà des conséquences importantes sur le système de formation en entreprise et sur le développement à long terme des dispositifs de formation (voir infra).

## 2. Les politiques de formation

### 2.1. Une tradition de formation des ouvriers qualifiés dans les grandes entreprises

**Tableau 6: Les effectifs en formation initiale dans une grande entreprise, par corps de métier, 1983**

	Ouvriers Qualifiés	Apprentis, Stagiaires	Ratio App./OQ	%
Maçons/briqueteurs	67	33	1/2	49%
Charpentiers/ménuisiers	462	66	1/14	7%
Peintres	13	1	1/13	8%
Plâtriers	73	14	1/5,2	19%
Plombiers/chauffagistes	25	9	1/2,8	36%
Electriciens	98	21	1/4,6	21%
Total	738	144	1/5,1	20%

Dans cette grande entreprise, les stagiaires et les apprentis, tous métiers confondus, représentent 20% du nombre d'ouvriers qualifiés, en 1983. Ces chiffres élevés vont probablement surprendre le lecteur français. Cette grande entreprise participe d'une manière très active au processus de formation à la fois sur le plan qualitatif par les modules de formation utilisés et quantitatif par le nombre de jeunes concernés.

L'hypothèse, qui vient immédiatement à la vue de ces chiffres, est que cette entreprise est probablement un cas exceptionnel et se situe largement au-delà des normes et des quotas de formation britanniques.

Les moyennes nationales peuvent être calculées à partir des statistiques

produites par le Construction Industry Training Board (tableau 7). Leur analyse montre que cette grande entreprise du bâtiment se situe au contraire dans les normes britanniques où le quota apprentis/ouvriers est de 21%, en 1983, dans les principales professions du bâtiment.

Il y a donc une situation radicalement différente par rapport à ce que l'on observe de la formation dans les entreprises françaises du bâtiment. Au Royaume-Uni cela correspond:

- à la structure transversale des grandes entreprises qui ont une tradition d'emploi dans l'ensemble des corps de métiers;
- à une tradition d'investissement direct dans la reproduction de cette main-d'oeuvre.

## **2.2. Une situation en forte transformation**

Les chiffres nationaux montrent une situation qui est en train de se détériorer avec une baisse considérable des effectifs en formation: moins 11.600 stagiaires-apprentis, soit -20%, les effectifs étant passés de 57.800 en 1980 à 46.200 en 1983 dans les principales professions du bâtiment.

Néanmoins, ces chiffres sont loin d'être exhaustifs car ils sont calculés à partir des "levy returns" qui sont des formulaires remplis par les entreprises soumises à l'impôt sur la formation professionnelle, les plus petites en étant exclues. Dans le levy return se trouve le détail de la main-d'oeuvre salariée. D'après le rapport annuel du CITB, en 1983-1984, elles sont environ 30.000 entreprises à être imposées. Le répertoire des entreprises du Construction Industry Training Board comprend 51.000 noms. Ainsi, dans le meilleurs des cas, les statistiques du CITB ne tiennent pas compte des quelques 110.000 petites entreprises restantes et répertoriées par le ministère de l'Environnement.

Il est très fréquent d'entendre dire, au Royaume-Uni, que les petites entreprises ne forment pas. Cela ne correspond pas du tout à l'enquête que nous avons faite en 1981-1982, ni à celle-ci. Nous avons trouvé que 30%

des apprentis étaient dans des petites entreprises, ce qui est loin d'être négligeable (voir supra). Les entretiens avec les patrons de petites entreprises montrent qu'ils forment des jeunes et qu'ils estiment que cela fait partie de leurs responsabilités au même titre que les grandes entreprises, mais la plupart du temps ils ne sont pas en contact avec le Construction Industry Training Board. Du fait qu'ils ont un ou plusieurs apprentis, ils pourraient recevoir une indemnité (grant) de la part du CITB. Mais ils y renoncent car les sommes obtenues ne compenseraient pas, à leur avis, le temps perdu à remplir les papiers et à faire les démarches.

Les chiffres nationaux, qui montrent une forte baisse, ne peuvent donc pas rendre compte avec précision des transformations profondes qui sont en train de se produire, notamment un déplacement de la formation vers les petites entreprises. Néanmoins, tous les entretiens le montrent, les grandes entreprises cherchent à conserver un contrôle direct sur la formation à travers une organisation particulière des clauses de sous-traitance. Ces aspects font partie intégrante des nouvelles formes de gestion de la main-d'oeuvre qui tentent de contrôler son usage et sa reproduction sans les gérer directement.

**Tableau 7: Les effectifs en formation initiale dans les principaux métiers du bâtiment par rapport aux effectifs ouvriers, 1980-1983, Grande-Bretagne**

	1980				1983			
	Ouvr.	Appr.	ratios	%	Ouvr.	Appr.	ratios	%
maçons-briqueurs	38600	8700	1/4,4	23	31700	6700	1/4,7	21
charpentiers-men.	82100	16600	1/4,9	20	73000	13800	1/5,3	19
Peintres	39500	6600	1/6	17	32800	5000	1/6,6	15
Plâtriers	10400	1600	1/6,5	15	8300	1300	1/6,4	16
Plombiers/chauf.	38400	10300	1/3,7	27	34500	8800	1/3,9	26
Electriciens	38600	14000	1/2,8	36	35800	10600	1/3,4	30
	247600	57800	1/4,3	23	216100	46200	1/4,7	21

Source: établi à partir des estimations du CITB (levy returns)

### **2.3. Le devenir incertain de la formation en entreprise des futurs ouvriers qualifiés**

La réduction des effectifs ouvriers directement employés par les grandes entreprises va dans le sens d'une extériorisation de la main-d'oeuvre qui reporte la responsabilité physique de la formation sur les entreprises sous-traitantes. Les grandes entreprises essayent d'en garder le contrôle par le biais de clauses particulières au moment de la signature des marchés, obligeant, notamment, les sous-traitants à prendre sur le chantier une partie des apprentis salariés par la grande entreprise. Mais cette translation n'est pas aussi simple pour deux raisons principales.

La première tient au resserrement des contraintes de productivité pour les entreprises sous-traitantes et concerne leur main-d'oeuvre salariée et indépendante. Le travail indépendant comprend une forme de paiement à la tâche qui n'encourage pas les ouvriers à s'occuper des jeunes en formation à leurs côtés.

Le devenir de la formation dans les petites entreprises semble donc particulièrement aléatoire. De plus, comme nous le verrons plus loin, la formation dans les petites et les grandes entreprises n'est pas la même du point de vue de l'apprentissage social et de l'apprentissage technique. Elle ne remplit ni les mêmes fonctions sociales, ni les mêmes fonctions économiques.

La seconde tient à un problème de financement de la formation professionnelle initiale qui est particulière au Royaume-Uni. Le système de taxation est calculé "per capita", c'est-à-dire en fonction du nombre de travailleurs salariés dans l'entreprise selon leurs qualifications.

Par le processus d'extériorisation de la main-d'oeuvre et de détournement du mode de déclaration du "labour only", qu'il serait trop long de développer ici, les ressources collectées par le CITB auprès des entreprises risquent de baisser ou tout au moins de stagner. Mais l'on observe un relais financier de la part de l'Etat à travers la Manpower Service Commission (MSC) et l'implantation du nouveau dispositif de formation, le Youth Training



Scheme, YTS (voir infra). Cette dépendance financière vis-à-vis d'un organe central et intersectoriel tel que la MSC est en train de profondément transformer les modalités de la formation professionnelle dans le bâtiment, en introduisant une logique d'interchangeabilité qui ne correspond pas à la logique sectorielle, même du point de vue des grandes entreprises du bâtiment.

Ces contradictions deviennent d'autant plus aiguës que les grandes entreprises ont tendance à désinvestir le processus de formation d'un point de vue physique et financier. Mais, cela ne veut pas dire abandon de leurs prérogatives ni de leur volonté de continuer à contrôler, même si c'est par d'autres voies, le processus de formation. On observe ainsi le maintien d'un discours sur la nécessité de la formation alternée, discours qui se concrétise, comme nous l'avons vu, par l'apparition d'une prescription en matière de formation de la part des grandes entreprises sur les entreprises sous-traitantes, mais aussi par un rôle important dans l'instauration des nouveaux plans de formation (voir infra). Cela ne va pas sans provoquer une tension accrue entre les entreprises générales et les entreprises sous-traitantes.

La diminution des effectifs ouvriers dans les grandes entreprises et l'externalisation de l'exécution qui se traduisent par une prolifération de petites entreprises risquent d'entraîner le Royaume-Uni vers une formation alternée reposant sur des petites entreprises avec tous les aléas que cela suppose et que l'on a pu maintes fois observer en France.

Le Construction Industry Training Board semble être en mesure toutefois de pallier un certain nombre de ces contradictions en mettant au point une formation intensive alternée, où la qualité de la formation ne dépend plus autant de la formation délivrée par l'entreprise mais de celle qui est mise en oeuvre sur les lieux de formation. Il semble donc que si cette tendance se poursuit sous l'égide du CITB, il y ait un processus d'externalisation de la formation par rapport aux lieux de production, sans que l'on observe, comme en France, un enfermement d'une grande partie de la formation initiale dans l'appareil scolaire (cette question est largement reprise ultérieurement, voir chap. 3, part.III).